Paul de Backer

Les indicateurs financiers du développement durable

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3368-3

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction – Le constat : les entreprises et les organisations sont à la recherche d'un mode d'emploi du développement durable 1

Du développement durable au management durable 2
Les trois réalités du management durable 4
La maîtrise du management de l'environnement 5
Tableau de bord du management durable 7
L'intégration des fonctions de l'entreprise et de l'organisation dans un tableau de bord de management durable 7
Les points faibles de l'activité industrielle 11
La communication est défaillante 12
L'élargissement du management durable aux services 12
Les indicateurs financiers 13

Chapitre 1 – Le développement durable en pratique 15

Les 4 chaînons manquants du rapport BRUNDTLAND 16
La dimension temps n'est pas prise en compte 16
La dimension financière n'est pas prise en compte 17
L'aspect technologique n'est pas mentionné 18
Ériger le principe de précaution en dogme ne reflète pas la réalité 18
Substituer au principe de précaution le principe de réversibilité 20
La dimension idéologique est niée 21
Respecter les différences de référentiels de chaque entité 21
Privilégier la négociation pour un management durable adapté 23

© Éditions d'Organisation

Introduire les quatre dimensions absentes pour un management durable 23
Se référer à la définition pratique du management durable 23
Prendre en compte la dimension temps 25
Inclure la dimension financière 29
Accepter la dimension technologique 29
Intégrer la dimension idéologique 30
Donner un statut légal durable à l'entreprise privée 30
Préciser le statut de l'entreprise publique 31
Préciser le rôle de l'administration 32
Calculer les impacts induits du management durable 33

Chapitre 2 – La structure du management durable 37

Différencier le management durable de la gestion classique 38
Prendre la voie médiane de la responsabilité globalisée 40
Gérer le passé 41
Due diligence 41
Dépollution/Remédiation 46
Compensation 47
Entretien et maintenance 48
Responsabilité sociale 48
Gérer le présent 49
Politique, objectifs et cibles 50
Organisation 51
Formation et communication 53
Indicateurs 62
Analyse du cycle de vie HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) 65
Développement durable et humanisme 68
Gérer le futur 71
Éco-conception 72
Évaluation des risques 74
Le capital risque 88
Provisions/Assurances 88
Études d'impact 89

© Éditions d'Organisation

Chapitre 3 – Cahier des charges des indicateurs financiers pour le management durable 91

Intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales dans un seul faisceau d'indicateurs 92

Qu'est-ce qu'un indicateur ? 92

Faire de l'indicateur un outil d'analyse 93

Éviter le piège de l'indicateur non opérationnel 93

Établir des indicateurs opérationnels et crédibles 95

Prévenir du danger réducteur des indicateurs financiers 96

Prévenir au niveau macro-économique du danger réducteur des indicateurs financiers 97

Éviter au niveau micro-économique le danger réducteur des indicateurs financiers 99

A quoi servent les indicateurs ? 101

La gestion 101

Gérer le temps 101

Gérer l'espace 101

Comparer les performances au sein d'un groupe industriel 102

L'organisation 102

Suivre l'évolution de la maîtrise de gestion 102

Faire du benchmarking interne 103

La communication 103

Publier un rapport annuel 103

Établir un benchmarking inter entreprises 103

Précision et prospective 104

Extrapoler les tendances 104

Analyser les impacts des décisions sur le très long terme 104

Dépasser les barrières des langages et des lexiques 104

Se défendre de la multiplicité des langages et lexiques empruntés 104

S'attaquer à l'esprit de parti qui règne en matière d'environnement 104

Faciliter les passerelles entre les disciplines en matière sociale 105

S'efforcer de conserver un champ de vision élargi en matière économique 106

Surmonter la complexité et la multiplicité des disciplines par une approche transversale 107

Les limites des indicateurs quantifiés et de la traçabilité 109

Indicateurs et réalité 109

Comment déterminer la traçabilité ? 110

© Éditions d'Organisation

Résumé du cahier des charges des indicateurs financiers de management durable 113
Adopter une approche transversale 113
Gérer la polyvalence 113
Exprimer l'universalité en respectant les spécificités 113

Chapitre 4 – Système d'indicateurs de management durable dans les entreprises et les organisations 115

Le retard de la comptabilité environnementale 116
Apprendre à comptabiliser le coût de l'eau 116
Le coût de l'air 117
Gérer le coût des déchets 118
Les référentiels des indicateurs de management durable 120
Les référentiels micro-économiques 120
Définition des indicateurs financiers 121
Conclusion 135

Chapitre 5 – Mise en place des indicateurs financiers de management durable avec le modèle SMASH 137

La mise en place sur site 138
Prendre en compte le passé 138
Comptabiliser le présent 139
La gestion prévisionnelle pour le futur 140
Synthèse 141
Chiffrer les 3 domaines du management durable 141
Élaborer les tableaux de bord 143
Tableau de bord synoptique des indicateurs financiers du passé 143
Tableau de bord synoptique des indicateurs financiers du présent 144
Tableau de bord financier prévisionnel 145
Les indicateurs financiers pour les entreprises multi-sites et multinationales (SMASH) 146
La pertinence des indicateurs par site et par métier 146
Maîtriser la disparité et la multiplicité des paramètres 146
Trouver des dénominateurs communs entre les différents métiers 146

© Éditions d'Organisation

Prendre en compte les variations de périmètre 146
S'adapter à la spécificité multinationale 147

Approche – système d'indicateurs de management durable dans un grand groupe industriel 147
Cerner le domaine économique 147
Cerner le domaine social 149
Cerner le domaine environnemental 150

Établir une hiérarchisation multicritère des impacts 151
Hiérarchiser les impacts 151
Valider la grille d'évaluation 151
Noter l'activité et/ou la division 152

Réaliser les évaluations 154

Traiter les impacts significatifs 154

Élaborer un plan d'amélioration 154

Établir les hypothèses coûts/bénéfices 154

Donner les objectifs économiques du plan 154

Déterminer les objectifs sociaux du plan 155

Estimer les objectifs environnementaux du plan 155

Les indicateurs SMASH 155

Passer du plan aux indicateurs 155

Exprimer les indicateurs en termes financiers 156
Faire la synthèse des consolidations 156
Identifier les indicateurs 156

Résumé des objectifs du système de lecture SMASH 156

Réduire la complexité 156

Être un outil de suivi de gestion 157

S'adapter à la pratique 157

Chapitre 6 – Quel management durable pour les PME/PMI ? 159

Présentation de la société 160

Prendre en compte le passé (1990-2000) 161

Chiffrer le passé en matière d'environnement 161

Chiffrer le passé en matière sociale 161

Chiffrer le passé en matière économique 162

© Éditions d'Organisation

Dresser le tableau synoptique des indicateurs du passé (1999) 162

Calculer les coûts/bénéfices du présent (2000-2005) 162

Chiffrer le présent en matière d'environnement 162

Les coûts 162

Les bénéfices 163

Chiffrer le présent en matière sociale 163

Les coûts 163

Chiffrer le présent en matière économique 164

Dresser le tableau synoptique des indicateurs du présent (2000-2005) 164

Établir et calculer les indicateurs du futur 165

Chiffrer les coûts en matière d'environnement 165

Coûts des études de réversibilité 165

Analyser les risques et chiffrer leur coût en matière sociale 166

Analyse des risques 166

Analyse des coûts d'assurance accident 166

Chiffrer la rentabilité financière des investissements 166

Dresser le tableau synoptique des indicateurs du futur (2005-2010) 167

Chapitre 7 – Faire du management durable un outil de bonne gouvernance 169

Intégrer l'éthique au management 170

Définir une éthique du management à l'aide de normes et d'objectifs 170

L'éthique n'est pas directement mesurable 172

L'éthique se mesure par des indicateurs dans tous les champs de décision 172

Utiliser les outils de mesure existants pour gérer l'économie 173

Clarifier la gestion des ressources humaines de l'entreprise 174

Introduire plus de clarté 176

Reconnaître que toute organisation humaine est conflictuelle 176

Maîtriser les quatre mécanismes sociaux dans l'organisation 180

L'apprentissage de la négociation 180

© Éditions d'Organisation

Le pouvoir statutaire et économique 182
Le pouvoir de compétence 182
Le pouvoir idéologique 183
La maîtrise technique 187
Une certification qualité 187
Une même exigence planétaire de qualité 188
La maîtrise environnementale 189
Motiver le secteur industriel 189
Donner toute son importance aux aspects environnementaux 190
Suivre l'évolution de la législation 191
Responsabiliser les dirigeants 191
Anticiper dans la mesure du possible la jurisprudence 191
Innover avec discernement dans les nouvelles technologies 192
Maîtriser la technologie de la chaîne alimentaire 193
Ne pas se dérober aux technologies industrielles de la filière alimentaire 193
Traiter l'eau 193
Industrialiser la chaîne alimentaire de façon responsable 193
Faire le choix de technologies appropriées de l'énergie 194
Stopper le gaspillage des hydrocarbures 194
Développer l'énergie nucléaire 195
Ajuster l'utilisation des énergies « renouvelables » en fonction des besoins 196
Le développement durable est un problème de tous 201
Intégrer la politique agricole commune de l'Union européenne au développement durable 201
Redistribuer les cartes en matière d'énergie 202
Les transports 204
Maîtriser le développement de l'industrie de l'information 205
Donner tout son sens au qualificatif « durable » 206

Chapitre 8 – Grands projets, management durable et prospective 209

Les principes de la prospective 210
Management durable et prospective : une relation étroite 210

© Éditions d'Organisation

Eurotunnel : le contre-exemple d'une approche de management durable 211
Manque de vision et d'analyse 211
Rapide bilan des erreurs commises 212

Le futur aéroport de Notre-Dame-des-Landes (Loire-Atlantique) : un exemple de réussite potentielle de management durable 213
L'impact social 213
L'impact environnemental 216
L'impact économique 219

Le plan de retrait des Jeux olympiques, exemple d'une approche de management durable 223

En conclusion : ce que management durable signifie 224

Bibliographie 227

© Éditions d'Organisation